

ARTIKEL

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENYALURAN
DANA BOS TAHUN 2011 DI DINAS PENDIDIKAN KOTA
SEMARANG**

Penyusun :

FATIMATUZ ZAHRO

D2A008024

Dosen Pembimbing :

Susi Sulandari & Retna Hanani

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS DIPONEGORO

2012

JALAN PROFESOR SOEDARTO, SH TEMBALANG SEMARANG

ABSTRAKSI

**JUDUL : ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENYALURAN
DANA BOS TAHUN 2011 DI DINAS PENDIDIKAN KOTA
SEMARANG**
NAMA : FATIMATUZ ZAHRO
NIM : D2A 008 024

Pelaksanaan program BOS di Dinas Pendidikan Kota Semarang dilakukan oleh suatu bidang yaitu sering dikenal dengan sebutan MONBANG (Monitoring dan Pengembangan). Kinerja pegawai yang belum optimal terlihat dari pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, kurangnya kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya pemerataan pembagian beban kerja antar pegawai, serta minimnya kompensasi. Hal tersebut mengindikasikan rendahnya kinerja pegawai kemungkinan berasal dari motivasi dan kemampuan pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Keith Davis bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi (*Human performance = Ability x Motivation*).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk menganalisis kinerja pegawai, menjelaskan faktor penghambat dan pendorong kinerja serta untuk mengetahui upaya-upaya dalam peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara mendalam (*depth interview*) terhadap delapan informan yang dipilih melalui pemilihan informan yang didasarkan atas tujuan tertentu (*purposive sample*), untuk memperoleh data kualitatif penulis menggunakan teknik "*snowball sampling*". Penulis menemukan permasalahan yang dapat menghambat kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja, fasilitas kantor, imbalan serta ketrampilan pegawai. Sedangkan faktor pendorong kinerja yaitu kualitas kerja, kemandirian, ketepatan waktu, lingkungan kerja, tingkat pendidikan serta pengalaman kerja.

Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada Tim Manajemen BOS Tahun 2011 yaitu memperbaiki aturan pembagian beban kerja pegawai agar lebih merata, memperbaiki jaringan komputer yaitu dengan cara meningkatkan kecepatan jaringan sehingga komputer yang ada bisa beroperasi dengan baik, memberikan pelatihan kemampuan serta bimbingan yang lebih intens khususnya kepada pegawai yang berusia >50 tahun agar bisa mengoperasikan komputer dengan baik.

Kata Kunci: kinerja pegawai, kemampuan pegawai, dan motivasi pegawai.

1. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pada penelitian ini, kinerja lebih difokuskan pada kinerja individu. Kinerja individu adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja individu yang dimaksud adalah kinerja karyawan yang merupakan sumber daya manusia dalam organisasi. Kinerja SDM merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas-tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 9)

Hasil pra survey berikut adalah tata urutan pekerjaan Tim Manajemen BOS di Bidang Monbang dalam melaksanakan pendataan program BOS tahun 2011:

1. Mengumpulkan data-data dari SD dan SMP seluruh Kota Semarang yang menerima dana BOS guna pencairan dana. Berikut adalah dokumen-dokumen yang perlu untuk dikumpulkan oleh pihak sekolah: MOU, SK Tim Manajemen BOS tingkat sekolah, fakta integritas, surat kesanggupan, kwitansi, LKIS, no. rekening, dan rekapitulasi data siswa miskin. Dokumen-dokumen tersebut dikumpulkan kepada unit pendataan SD/SDLB, SMP/SMPLB.

2. Mengecek kebenaran data pencairan dana BOS. Saat perwakilan pihak sekolah datang mengumpulkan dokumen-dokumen tersebut maka dokumen tersebut langsung dicek lembar demi lembar secara manual oleh yang menerima dokumen tersebut. Bila dokumen tersebut sudah benar maka dokumen tersebut akan dikumpul dan apabila dokumen tersebut terdapat kesalahan maka pihak sekolah harus kembali lagi kemudian dengan membawa dokumen yang sudah diperbaiki. Pihak sekolah tidak hanya kembali satu kali, bahkan berkali-kali harus bolak-balik dari sekolah ke Dinas Pendidikan untuk mengumpulkan data yang telah diperbaiki.
3. Dokumen-dokumen yang telah benar dikumpul dan direkapitulasi oleh Unit Pendataan SMP/SMPLB. Karena pengumpulannya tidak sesuai dengan pembagian kerja yang telah ada maka dokumen-dokumen tersebut harus disortir sesuai jenisnya yaitu SD dan SMP. Padahal apabila dokumen tersebut diserahkan sesuai dengan tugasnya masing-masing maka tidak akan terjadi pengulangan pekerjaan seperti ini. Hal ini tentu menyusahkan dan memperpanjang pekerjaan mengingat jumlah sekolah-sekolah di Kota Semarang yang menerima dana BOS jumlahnya sangat banyak yaitu :

Tabel 1.1
Jumlah Sekolah Penerima BOS

Sekolah	Negeri	Swasta
SD	347	169
SDLB	1	15
SMP	41	124
SMPLB	1	9

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Semarang, 2011

4. Setelah direkapitulasi dokumen-dokumen tersebut harus disortir sesuai jenisnya dan sesuai dengan permintaan lembaga yang berkaitan dengan program BOS tersebut. Seperti Bappeda dan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah untuk pencairan dan pengiriman dana BOS ke rekening masing-masing sekolah. Penyortiran tidak hanya dilakukan satu bahkan berkali-kali. Penyortiran berkali-kali tersebut bukan karena terdapat dokumen yang belum disortir sesuai jenisnya, tetapi dokumen yang telah disortir sebelumnya sesuai jenisnya harus dibongkar kembali dan disortir lagi sesuai kebutuhan lembaga-lembaga lain. Hal ini tentu sangat menyusahkan, pekerjaan yang seharusnya dapat dilakukan satu kali saja, pada saat itu dilakukan berkali-kali. Pengulangan pekerjaan penyortiran dokumen seperti ini tidak akan terjadi apabila sejak awal dibuat SOP (*Standard Operating Procedure*) dalam penyortiran jenis-jenis dokumen sehingga tidak dilakukan berulang-ulang.
5. Setelah disortir maka dokumen-dokumen tersebut harus di beri nomor urut sesuai dengan nomor urut rekapitulasi yang dibuat. Pemberian nomor urut ini merupakan pekerjaan yang seharusnya dilakukan sejak awal saat merekapitulasi dokumen-dokumen BOS tersebut. Sehingga saat penyortiran dapat langsung diurutkan sesuai urutannya. Pemberian nomor urut ini tidak hanya dilakukan satu kali saja namun berkali-kali, sehingga terdapat dokumen yang telah diberi nomor urut tetapi diberi nomor urut lagi.

Dari penjelasan di atas dapat kita ketahui bahwa terdapat duplikasi pekerjaan yang dilakukan oleh Tim Manajemen BOS. Masih banyak pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan dengan ringkas dan cepat, tetapi menjadi pekerjaan yang panjang. Hal ini tentu sangat tidak efisien secara waktu dan tenaga. Tidak efisien secara waktu mengingat pendataan BOS tersebut harus selesai dalam beberapa hari karena harus diserahkan kepada Bappeda dan Dinas Pengelolaan Keuangan Kota Semarang guna pencairan dan tidak efisien secara tenaga mengingat dokumen-dokumen yang harus diolah sangat banyak meliputi SD dan SMP baik Negeri maupun Swasta di Kota Semarang.

Menurut Wawan Iriyanto beliau adalah salah satu anggota dari Tim Manajemen BOS mengatakan mengenai kurang baiknya fasilitas (khususnya fasilitas komputer yang dianggap kurang bisa mendukung dalam penyelesaian pekerjaan) dan kurangnya kompensasi pegawai berikut penuturannya:

“...Komputernya yang ada lambat, komputer sudah tua masih dipake saja. tapi walaupun seperti itu sedikit bisa digunakan lah, kita tetap berusaha, kita pake laptop pribadi, untuk fasilitas yang lainnya menurut saya sudah baik, dan apabila berbicara mengenai kompensasi selain gaji pokok terus terang tidak ada. Saya hanya dikasih kupon bulanan buat bensin saja dan selain itu tidak ada”.

Malayu Hasibuan (2007:103) mengatakan bahwa semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan pegawai, maka akan semakin giat orang itu bekerja. Permasalahan diatas secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kualitas kerja pegawai, karena fasilitas yang kurang memadai akan berdampak pada motivasi pegawai yang kurang dalam penyelesaian pekerjaannya. Disamping fasilitas yang kurang kompensasi untuk pegawai pun dirasa kurang, padahal pemberian kompensasi untuk pegawai cukup penting agar pegawai bisa

termotivasi untuk peningkatan kinerjanya. Kompensasi untuk pegawai bukan hanya berbentuk uang, akan tetapi bisa berbentuk kenaikan pangkat atau penghargaan lainnya. Pemberian kompensasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari organisasi untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Permasalahan mengenai kemandirian kerja dan kemampuan pegawai yang kurang juga dirasakan oleh Bambang Dwi Prasetyo, beliau adalah salah satu dari anggota Tim Manajemen yang mengurus BOS pada unit pelaporan dan evaluasi mengatakan bahwa:

“...Pegawai disini yang berusia >50 tahun rata-rata kurang bisa mengoperasikan komputer dengan baik dan benar. Penyebabnya karena faktor usia, dan sering lupa. Biasanya mereka menyelesaikan pekerjaan dengan mesin ketik. Apabila ada pekerjaan yang mendesak mereka lebih mengandalkan pekerja outsourcing untuk membantu tugas mereka. Bisa dibilang pegawai tetap sangat bergantung dengan outsourcingnya”.

Pernyataan tersebut memperlihatkan bagaimana kualitas Tim Manajemen BOS yang memiliki permasalahan pada kemandirian kerja pegawainya, karena masih mengandalkan pegawai lain dalam mengoperasikan komputer sebagai sarana vital dalam mendukung pekerjaan mereka.

Rendahnya hasil kerja karena pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai kurang bisa membagi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya tanggung jawab serta kemandirian dari pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan apabila tidak diawasi pimpinan, kurangnya pemerataan pembagian beban kerja antar pegawai, kurang memadainya fasilitas kantor, minimnya kompensasi, serta kurangnya kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer dengan baik. Hal tersebut

mengindikasikan rendahnya kinerja pegawai yang kemungkinan berasal dari motivasi dan kemampuan pegawai.

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh teori Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:235-236) analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu:

- a. Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut.
- b. Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Kemampuan kerja pegawai merupakan aspek penting dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja dalam melaksanakan tugas akan senantiasa bekerja dengan percaya diri dan siap untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Sedangkan pemberian motivasi kerja juga sangat penting yang mana bertujuan untuk mendorong gairah dan semangat kerja pegawai, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, peningkatan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai, dan menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik dengan pegawai.

Berdasarkan uraian permasalahan-permasalahan tersebut maka penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan judul **“ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENYALURAN DANA BOS TAHUN 2011 DI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG”**.

1.2 TUJUAN PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam melaksanakan penyaluran dana BOS tahun 2011.
2. Untuk menentukan faktor pendorong dan faktor penghambat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam penyaluran dana BOS tahun 2011.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang digunakan untuk meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam penyaluran dana BOS tahun 2011.

1.3 TEORI

- **Teori Kinerja Pegawai**

Pada penelitian ini teori kinerja yang digunakan adalah teori kolaborasi antara teori yang dikemukakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:235-236) dan teori dari Keith Davis dalam AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67), dimana kedua teori tersebut memiliki kesamaan bahwa fungsi kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Berikut diuraikan masing-masing teori.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:235-236) analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu:

- a. Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut.
- b. Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$P = f(m \times a)$$

Maksud dari persamaan diatas adalah:

P = *performance* (kinerja)

m = *motivation*

a = *ability* (kemampuan)

Untuk menguatkan teori Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah diatas maka digunakan teori lain dari Keith Davis dalam AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability* × *Motivation*

Motivation = *Attitude* × *Situation*

Ability = *Knowledge* × *Skill*

Dari kedua teori yang telah dikemukakan, sesuai dengan penelitian ini maka kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam penyaluran dana BOS tahun 2011 ditentukan oleh faktor kemampuan dan motivasi. Penulis hanya membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Penggunaan teori pada penelitian kualitatif digunakan hanya sebagai dasar pemikiran atau fondasi untuk mendeskripsikan bagaimana kinerja pegawai berkaitan dengan teori yang ada.

- **Konsep Kinerja Pegawai**

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (1995) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan.
3. Kinerja individu / pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai pekerjaan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Gibson (1990:40) mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

- **Motivasi**

Motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap

situasi kerja yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Memotivasi sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya.

- **Kemampuan**

Salah satu ciri organisasi modern adalah penggunaan Sumber Daya Manusia yang lebih intensif. Pimpinan organisasi harus sepenuhnya menyadari bahwa tujuan organisasi akan tercapai lebih efektif dan efisien apabila kemampuan pegawainya memadai. Kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Payaman Simanjuntak (2005:10-11) kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan seperti pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama, sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta

tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan. Kemampuan pegawai merupakan syarat mutlak yang harus ada di dalam organisasi.

1.4 METODE PENELITIAN

- **Desain Penelitian**

Penulis memilih menggunakan metode penelitian *kualitatif bersifat deskriptif*, dengan demikian data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data tersebut dapat berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

- **Lokus Penelitian**

Menetapkan lokasi penelitian merupakan hal yang cukup penting untuk mempersempit ruang lingkup serta mempertajam yang ingin dikaji. Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah Dinas Pendidikan Kota Semarang di Jalan Dr. Wahidin 118 Semarang. Aspek kedekatan dengan surat pusat pemerintahan, pusat perekonomian, dan pusat perindustrian yang ada di wilayah kota Semarang.

1.7.3 Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian yang akan menjadi narasumber penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tim Manajemen BOS 2011 Tingkat Kota Semarang.
2. Kepala sekolah di salah satu sekolah negeri atau swasta Kota Semarang.
3. Guru di salah satu sekolah negeri atau swasta Kota Semarang.

- **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa teks, kata-kata tertulis, dan tindakan-tindakan yang menggambarkan atau mempresentasikan orang-orang dan peristiwa-peristiwa dalam tempat penelitian.

- **Sumber Data**

Berdasarkan sumber pengambilannya, data dibedakan atas dua, yaitu sebagai berikut:

- a. Data primer

Data yang diperoleh/diambil langsung dari sumbernya (subyek penelitian).

- b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari bahan kepustakaan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

- **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi atau Pengamatan

Pengamatan dilakukan pada suatu lokus penelitian untuk mengetahui secara langsung fenomena-fenomena kinerja pegawai dalam penyaluran BOS tahun 2011 yang dilakukan secara sengaja dan sistematis kemudian dilakukan pencatatan dari hasil pengamatan tersebut. Pengamatan tersebut

telah dilaksanakan saat peneliti menjalani kegiatan magang di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pada saat itu Dinas Pendidikan pun sedang melaksanakan Program BOS 2011 periode Januari-Maret.

2. Dokumentasi

Menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong, Dokumentasi berbentuk dua macam yaitu dokumen dan record. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Sedangkan record adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa.

3. Wawancara Mendalam (Indept-Interview)

Wawancara di sini bermakna bahwa antara *interviewer* dengan responden saling berhadapan langsung dan dimungkinkan responden dalam wawancara dapat berbentuk sebagai orang tunggal maupun dua orang atau lebih. Disamping itu wawancara tersebut akan digunakan untuk memverifikasi dan memperluas data/informasi yang telah diperoleh sebelumnya.

• Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan fenomena kerja seperti yang disarankan oleh data (Moleong, 2002:103). Data yang diperoleh dari penelitian dipergunakan untuk

menjawab permasalahan yang ada dengan cara melakukan analisa terhadap data tersebut.

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Analisis dilakukan setelah dikumpulkan data melalui wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Karena menggunakan pendekatan kualitatif maka analisis data berproses secara induktif. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008:246) menyatakan bahwa ”aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification”.

- **Kualitas Data**

Teknik untuk menguji kualitas data yang digunakan adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan data untuk keperluan pengecekan apakah proses dan hasil yang diperoleh sudah dipahami secara benar oleh penulis berdasarkan apa yang dimaksudkan informan. Cara yang dapat dilakukan antara lain :

1. Melakukan wawancara mendalam kepada informan.
2. Melakukan uji silang antara informasi yang diperoleh dari informan dengan hasil observasi di lapangan.
3. Mengkonfirmasi hasil yang diperoleh kepada informan dan sumber-sumber lain.

2. PEMBAHASAN

Kinerja pegawai diamati dari 4 (empat) gejala yang digunakan untuk mendeskripsikan kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, kemandirian kerja, dan ketepatan waktu. Terlihat menunjukkan hasil yang sudah baik meskipun ada salah satu gejala yang menunjukkan kurang baik yaitu pada gejala kuantitas kerja.

Setelah melakukan penelitian dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam dengan kedelapan informan kinerja pegawai secara keseluruhan dapat disimpulkan sesuai dengan gejala yang diamati yaitu sebagai berikut:

- **Kualitas kerja.**

Bahwa mereka sudah cukup tanggap, handal dan bisa menguasai pekerjaannya dengan baik. Apabila dilihat dari pengalaman kerjanya yang sudah cukup lama menggeluti program BOS maka kualitas kerja mereka sudah terbentuk dengan baik.

- **Kuantitas kerja.**

Jumlah dan jenis pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai ada yang berlebihan dan ada yang sudah sesuai dengan porsi. Pegawai yang mengaku pekerjaannya berlebihan menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan khususnya pada proses penyortiran data fisik dari sekolah. Faktor lain penyebab keterlambatan karena kurangnya personel atau SDM, sehingga dapat menyebabkan pembagian kerja yang berbeda dan tidak merata.

- **Kemandirian kerja.**

Kemampuan pegawai dalam menjabarkan instruksi tugas rutin dan tidak rutin juga sudah baik meskipun terkadang pegawai masih mendapatkan penjelasan

dan bimbingan dari pimpinan. Sedangkan pengambilan keputusan melalui pimpinan terlebih dahulu selanjutnya di musyawarahkan kepada bawahan.

- Ketepatan waktu.

Masuk dan pulang kerja pegawai sudah tepat waktu. Hal tersebut menyatakan bahwa keseriusan pegawai dalam melaksanakan tugas tinggi apabila dilihat dari ketepatan waktu mereka dalam bekerja.

Motivasi pegawai diamati dari 3 (tiga) gejala yang digunakan untuk mendeskripsikan motivasi pegawai, yaitu fasilitas kantor, imbalan / kompensasi, dan lingkungan kerja. Terlihat menunjukkan hasil yang kurang baik, meskipun ada satu gejala yang menunjukkan hasil yang sudah baik yaitu pada lingkungan kerja.

Setelah melakukan penelitian dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam dengan kedelapan informan motivasi pegawai secara keseluruhan dapat disimpulkan sesuai dengan gejala yang diamati yaitu sebagai berikut:

- Fasilitas kantor

Masih adanya komputer yang berjarangan lambat, dan tidak adanya mesin foto copy otomatis akan menghambat kerja pegawai. Hal ini tentu sangat tidak efisien secara waktu dan tenaga. Sedangkan pegawai di tuntut untuk bisa tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Untuk penataan ruang kantorpun masih bisa dikatakan kurang baik juga, dengan penataan kurang baik ini dikhawatirkan pegawai akan cepat bosan dengan situasi kantor tersebut yang mana secara langsung akan mempengaruhi kinerja mereka.

- Imbalan/kompensasi

Imbalan yang diberikan pada masing-masing anggota berbeda, kompensasi ditentukan sesuai dengan jabatan masing-masing. Imbalan tersebut dirasa masih kurang baik. Karena ada pegawai yang beranggapan bahwa kompensasi telah sesuai dengan beban kerja. Pegawai tersebut merasa bahwa beban kerja sudah sesuai dan tidak berlebihan. Ada pula anggota tim yang beranggapan bahwa imbalan yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan. Beban kerja dirasa terlalu banyak akan tetapi kompensasi yang diberikan sedikit (kurang mencukupi).

- Lingkungan kerja

Para informan mengaku merasa nyaman bekerja di sana karena bertemu dengan rekan dan pimpinan yang kooperatif dan mampu diajak bekerja sama dengan baik. Hampir semua informan pernah merasa jenuh terhadap pekerjaannya. Tetapi tidak untuk waktu yang lama karena bisa diatasi dengan cara mereka masing-masing.

Kemampuan pegawai diamati dari 3 (tiga) gejala yang digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan pegawai, yaitu tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengetahuan dan tingkat pengalaman. Terlihat menunjukkan hasil yang sudah baik, meskipun ada satu gejala yang menunjukkan hasil yang kurang baik yaitu pada ketrampilan dan pengetahuan.

Setelah melakukan penelitian dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam dengan kedelapan informan kemampuan pegawai secara keseluruhan dapat disimpulkan sesuai dengan gejala yang diamati yaitu sebagai berikut:

- Tingkat pendidikan

Terlihat bahwa khususnya pada Tim Manajemen BOS rata-rata latar belakang pendidikannya sudah sesuai dengan posisi sekarang, meskipun ada seorang pegawai yang menyatakan belum sesuai yaitu dulunya mengambil pendidikan luar sekolah (PLS). Untuk menyesuaikan ketidaksesuaian tersebut maka kantor mengadakan diklat. Diklat tersebut sangat berguna bagi pegawai agar mereka mendapatkan pengetahuan yang lebih luas dan untuk memperdalam kemampuan mereka dengan posisi sekarang.

- Ketrampilan dan pengetahuan

Penguasaan teknologi seperti komputer terdapat informan menyatakan pegawai yang berusia >50 tahun kurang bisa mengoperasikan komputer. Apabila ada pekerjaan yang mendesak lebih mengandalkan pekerja outsourcing untuk membantu tugasnya.

- Tingkat pengalaman

Mereka dulunya yang rata-rata menjadi guru sehingga paham akan situasi sekolah-sekolah sekarang, karena mereka dulu pernah berada di posisi tersebut.

3. PENUTUP

- **KESIMPULAN**

**Hasil Penelitian tentang Faktor Penghambat dan Faktor Pendorong Tim
Manajemen BOS
di Dinas Pendidikan Kota Semarang**

Fenomena	Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
Kinerja	Kualitas kerja	Kuantitas kerja
	Kemandirian kerja	-
	Ketepatan waktu	-
Motivasi Kerja	Lingkungan kerja	Fasilitas kantor
	-	Imbalan / kompensasi
Kemampuan Kerja	Tingkat pendidikan	Ketrampilan / pengetahuan
	Pengalaman kerja	-

- **SARAN**

Berikut akan disampaikan beberapa masukan dari penulis atas berbagai permasalahan yang ditemukan untuk dijadikan bahan pertimbangan sebagai solusi atas permasalahan yang ditemukan agar kinerja para pegawai pada Tim Manajemen BOS di Dinas Pendidikan Kota Semarang tersebut dapat lebih baik, diantaranya yaitu:

1. Memperbaiki aturan pembagian beban kerja kepada pegawai agar lebih merata dan sesuai dengan posisinya. Hal utama yang perlu dipertimbangkan adalah menambah jumlah personel agar beban kerja yang diberikan perusahaan tidak berlebihan (*overload*), sehingga pegawai dapat menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dengan lebih fokus dan terarah.
2. Memperbaiki jaringan komputer, dengan cara meningkatkan kecepatan jaringan sehingga komputer yang ada bisa beroperasi dengan baik karena

komputer merupakan salah satu peralatan kantor yang mutlak harus ada dan komputer merupakan salah satu faktor yang bisa mendukung keberhasilan pekerjaan. Perlu adanya penataan ulang ruang kantor, sebab penataan ruang kantor yang baik akan membuat seorang pegawai lebih nyaman dalam bekerja.

3. Pemberian imbalan / kompensasi kepada pegawai sesuai dengan beban kerja yang di tanggung sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan. Adanya pemberian imbalan yang sesuai karyawan akan lebih bersikap profesional dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik, sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Pada intinya apabila kontribusi pegawai dihargai dengan imbalan yang seimbang, maka semangat kerja pegawai akan meningkat. Dan akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam hal ini kompensasi tidak hanya berupa uang akan tetapi bisa berupa kenaikan pangkat.
4. Memberikan pelatihan kemampuan, bimbingan dan pengarahan lagi yang lebih intens khususnya kepada pegawai yang berusia >50 tahun. Pelatihan ini penting agar mereka bisa mengoperasikan komputer untuk menunjang terselesaikannya pekerjaan meskipun hanya terbatas pada word ataupun excel. Dengan adanya hal tersebut maka diharapkan pegawai yang berusia >50 tahun tidak lagi menggantungkan pekerjaannya terhadap pegawai *outsourcing* lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- J. Moelong, Lexy. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfa Beta.
- Robbins, Stephen dan Timothy A Judge. 2007. *Perilaku organisasi buku I, 12th ed*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjutak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sulistiyan, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

SUMBER NON BUKU:

- Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Tahun Anggaran 2011
- Sosialisasi BOS 2011 oleh Bappenas